

Perjanjian No: \_\_\_\_\_

**PERANCANGAN UKURAN KINERJA PELAKSANAAN STRATEGI  
BERDASARKAN MODEL *BALANCED SCORECARD* PADA  
PERGURUAN TINGGI**

**(Studi Kasus pada Universitas Katolik Parahyangan Bandung)**



**Disusun Oleh:**  
**Verawati Suryaputra, SE.,MM.,Ak.,CMA.**  
**Atty Yuniawati, SE.,MBA.,CMA.**

**Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat  
Universitas Katolik Prahayangan  
2012**

## ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menghasilkan rancangan ukuran kinerja yang mengacu kepada model *balanced scorecard* untuk perguruan tinggi pada umumnya dan perguruan tinggi yang dijadikan obyek penelitian pada khususnya. Rancangan ukuran kinerja yang dihasilkan akan merupakan turunan dari visi, misi dan strategi perguruan tinggi yang dijadikan obyek penelitian yang selanjutnya dapat digunakan untuk pengukuran kinerja perguruan tinggi yang bersangkutan.

Perguruan tinggi mengemban 3 misi penting, yaitu: melaksanakan kegiatan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Oleh karena itu, strategi perguruan tinggi harus mengacu kepada 3 misi tersebut dan disesuaikan dengan kondisi internal maupun eksternal yang dihadapi. Mengingat misi tersebut, jelaslah keberhasilan suatu perguruan tinggi harus dinilai dari berbagai perspektif, maka penggunaan model *balanced scorecard* merupakan hal yang sesuai.

Data yang dibutuhkan untuk penyusunan rancangan ukuran kinerja yang mengacu kepada model *balanced scorecard* diperoleh melalui observasi dan wawancara terhadap perguruan tinggi yang dijadikan obyek penelitian dan perguruan tinggi yang dijadikan benchmark. Peneliti juga melakukan studi literatur dan menghadiri seminar terkait *balanced scorecard* untuk menambah wawasan dan sebagai acuan dalam penyusunan *balanced scorecard* sesuai tujuan penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa sasaran strategis dari obyek penelitian dapat dikelompokkan ke dalam keempat perspektif dari *balanced scorecard*, yaitu customer/stakeholders, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran dan pengembangan dan perspektif keuangan. Namun ada beberapa program yang tidak dapat diukur. Selain itu juga, banyaknya program yang terdapat dalam rencana strategis dari obyek penelitian dapat menyebabkan penggunaan model *balanced scorecard* tidak efektif. Mengingat rencana strategis yang diteliti hanya untuk tahun 2008 sampai tahun 2012, maka jika disusun rencana strategis yang baru maka harus disusun pula *balanced scorecard* yang baru.

## DAFTAR ISI

Abstrak .....	i
Daftar Isi .....	ii
Bab I : Pendahuluan.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	2
1.3. Tujuan Penelitian .....	2
1.4. Kegunaan Penelitian .....	2
Bab II : Tinjauan Pustaka .....	4
2.1. Visi dan Misi.....	4
2.2. Tujuan .....	5
2.3. Strategi .....	6
2.3.1. Pengertian Strategi.....	6
2.3.2. Jenis-jenis Strategi.....	7
2.4. Strategic Management Process .....	7
2.4.1. Situation Analysis.....	8
2.4.2. Strategy Formulation .....	8
2.4.3. Strategy Implementation .....	8
2.4.4. Strategy Evaluation .....	8
2.5. Balanced Scorecard.....	9
Bab III : Metode Penelitian .....	11
Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan .....	12
4.1. Strategi Unpar .....	12
4.2. Strategi dan Ukuran Kinerja Perguruan Tinggi Lain sebagai Benchmark .....	19
4.2.1. Visi dan Misi Universitas Indonesia.....	19
4.2.2. Tujuan Universitas Indonesia .....	20
4.2.3. Strategi dan Pengukuran Kinerja Universitas Indonesia .....	20
4.3. Usulan Ukuran Kinerja Pelaksanaan Strategi berdasarkan Model Balance Scorecard bagi Unpar Berdasarkan Strategi Perguruan Tinggi .....	24
Bab V : Kesimpulan dan Saran .....	35
5.1. Kesimpulan .....	35
5.2. Saran .....	35
Daftar Pustaka .....	

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Dewasa ini, dunia pendidikan mengalami persaingan yang semakin ketat. Dari sisi *demand*, sebagai dampak krisis ekonomi, banyak orang yang memilih institusi pendidikan yang menawarkan program keahlian yang dapat diselesaikan dalam waktu cepat sehingga dapat lebih cepat bekerja atau bahkan tidak melanjutkan sekolah sama sekali karena kesulitan biaya. Hal ini menyebabkan turunnya jumlah peminat perguruan tinggi. Kondisi ini diperburuk dengan banyaknya institusi pendidikan yang baru didirikan serta banyaknya institusi pendidikan tinggi yang melakukan kerjasama dengan institusi asing dan menawarkan program/gelar yang mengusung label *”international”*.

Untuk memenangkan persaingan tersebut, perguruan tinggi perlu untuk menentukan strategi yang tepat, sesuai dengan visi dan misi, kapabilitas yang dimiliki, kondisi pasar serta pesaing yang dimiliki. Namun terkadang strategi yang dipilih ternyata tidak tepat atau tidak dilaksanakan dengan baik sehingga mengakibatkan kinerja perguruan tinggi menjadi buruk. Kinerja yang buruk ini dapat menurunkan minat calon mahasiswa dan mengurangi kepuasan mahasiswa.

Berkaitan dengan hal-hal di atas, perguruan tinggi memerlukan suatu alat yang dapat mengidentifikasi bagaimana penerapan strategi yang telah dipilih. Alat yang dapat dipakai adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* yang berisikan ukuran-ukuran financial maupun non financial dapat digunakan sebagai alat untuk menerjemahkan strategi ataupun sebagai acuan bagi organisasi dalam mengukur kinerja.

Berdasarkan hal-hal tersebut, maka peneliti melakukan penelitian yang berjudul “Perancangan Ukuran Kinerja Pelaksanaan Strategi berdasarkan Model *Balanced Scorecard* pada Perguruan Tinggi”

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian, pokok masalah yang akan diteliti dapat dibedakan menjadi:

1. Bagaimana strategi perguruan tinggi yang menjadi obyek penelitian dalam memenangkan persaingan?
2. Bagaimana strategi-strategi yang dipilih perguruan tinggi lain sebagai benchmark?
3. Apakah ukuran kinerja yang digunakan oleh perguruan tinggi yang dijadikan *benchmark*?
4. Bagaimana usulan ukuran kinerja untuk penilaian pelaksanaan strategi bagi perguruan tinggi yang menjadi obyek penelitian dengan mengacu kepada model *Balanced Scorecard*?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengidentifikasi bagaimana strategi perguruan tinggi yang menjadi obyek penelitian dalam memenangkan persaingan.
2. Mengetahui strategi-strategi yang dipilih perguruan tinggi lain sebagai benchmark
3. Mengetahui ukuran kinerja yang digunakan oleh perguruan tinggi yang dijadikan benchmark.
4. Memberikan usulan ukuran kinerja untuk penilaian pelaksanaan strategi bagi perguruan tinggi yang menjadi obyek penelitian dengan mengacu kepada model *Balanced Scorecard*.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Sulitnya mengukur kinerja dan tidak jelasnya ukuran kinerja yang digunakan seringkali menyebabkan friksi dalam organisasi (dalam hal ini perguruan tinggi), dimana di satu pihak, karyawan merasa telah melakukan pekerjaannya dengan baik, namun kinerja organisasi secara keseluruhan dirasakan tidak baik. Ukuran kinerja yang tidak tepat juga menyebabkan ketidakjelasan hubungan antara kinerja dengan reward. Hal ini menyebabkan karyawan merasa skeptis dengan ukuran yang digunakan sehingga tidak termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik, dan pada akhirnya mengakibatkan kinerja organisasi secara keseluruhan menjadi semakin buruk dan kalah bersaing dengan perguruan tinggi lain.

Dengan adanya ukuran kinerja yang disesuaikan dengan strategi yang dipilih, dan dirancang dalam bentuk *Balanced Scorecard*, diharapkan seluruh bagian dalam organisasi dapat bekerja sama dengan lebih baik. Dengan adanya kerjasama yang lebih baik, diharapkan kinerja organisasi, dalam hal ini perguruan tinggi, secara keseluruhan menjadi semakin lebih baik dan dapat bersaing dengan perguruan tinggi lainnya.

Berdasarkan uraian diatas, maka manfaat dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi pihak perguruan tinggi yang dijadikan objek penelitian, memberikan informasi mengenai *balanced scorecard* dan usulan ukuran kinerja untuk penilaian pelaksanaan strategi dengan mengacu kepada model *Balanced Scorecard*.
- b. Bagi peneliti, menambah pengetahuan dan pengalaman mengenai perancangan usulan kinerja yang mengacu kepada model *Balanced Scorecard*, khususnya untuk perguruan tinggi.
- c. Bagi peneliti lain, sebagai informasi dan referensi untuk penelitian lanjutan, khususnya mengenai *Balanced Scorecard* di perguruan tinggi.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Visi dan Misi

Suatu organisasi yang baik perlu memiliki visi dan misi yang tepat. Berikut pengertian mengenai visi menurut G. Dess dan G.T. Lumpkin, (2005:26):

*“... A vision represents a destination that is driven by and evokes passion. A vision may or may not succeed; it depends on whether everything else happens according to a firm’s strategy. Developing and implementing a vision is one of a leader’s central roles.”*

Penjelasan lebih lanjut mengenai visi adalah sebagai berikut:

*“The vision statement may also contain a slogan, diagram, or picture-whatever grabs attention. The aim is to capture the essence of the more formal parts of the vision in a few words that are easily remembered, yet evoke the spirit of the entire vision statement.”*

Mary Coulter, (2008:49) mengatakan bahwa:

*“An organizational vision is a comprehensive picture of what a leader wants and organization to become. It’s a statement of what the organization stands for, what it believes in, and why it exists. The vision provides a vibrant and compelling picture of the future. It presents a view beyond what the organization ‘is’ to what the organization ‘could be’... if organizational leaders can articulate a clear vision, organizational members may be more motivated to contribute increased levels of effort...”*

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa visi adalah suatu tujuan atau gambaran apa yang diharapkan dari organisasi tersebut di masa yang akan datang, visi disusun oleh pimpinan organisasi dan dapat dinyatakan dalam kalimat, slogan, diagram ataupun gambar.

Selain visi, organisasi juga perlu memiliki misi, misi sendiri adalah dapat digambarkan sebagai berikut:

*“A company’s mission differs from vision in that it encompasses both the purpose of the company as well as the basis of competition and competitive advantage. Note that while vision statement is broad based, the mission statement is more specific and focused on the means by which the firm will compete”. (G. Dess dan G.T. Lumpkin, 2005:28)*

Selanjutnya penjabaran lebih luas mengenai misi menurut G. Dess dan G.T. Lumpkin, (2005:29) adalah:

*“Statement of vision tend to be quite broad and can be described as a goal that represents an inspiring, overarching, and emotionally driven destination. Mission statements, on the other hand, tend to be more specific and address questions concerning the organization’s reason for being and the basis of its intended competitive advantage in the marketplace.”*

Mary Coulter (2008:50) menjelaskan bahwa:

*“Although organizational vision provides an overall picture of where the organization would like to be in the future, a mission is a statement of what specific organizational units do and what they hope to accomplish. An organization will have a single vision and potentially several missions (divisional, departmental, project work group, etc.) that contribute to the pursuit of the organization’s vision. A mission statement provides a focus for employees as they make strategic decisions and implement them. Although it’s not as comprehensive and broad as the organizational vision, a mission statement also aligns with the organizational vision.”*

Jadi misi merupakan penjabaran dari visi yang telah disesuaikan dengan bagaimana organisasi akan bersaing dengan organisasi lainnya. Selain itu, biasanya visi untuk suatu organisasi secara keseluruhan, namun misi dapat dibuat untuk masing-masing unit/bagian dalam organisasi. Suatu organisasi hanya memiliki satu visi namun dapat memiliki beberapa misi.

## **2.2. Tujuan**

Setelah mendefinisikan visi dan misi, organisasi juga perlu menetapkan tujuan. Tujuan dapat didefinisikan menjadi:

*“Strategic objectives are used to operationalize the mission statement. That is, they help to provide guidance on how the organization can fulfill or move toward the “higher goals” in the goal hierarchy-the mission and vision. As a result, they tend to be more specific and cover a more well-defined time frame.”* (G. Dess dan G.T. Lumpkin, 2005:29)

G. Dess dan G.T. Lumpkin, (2005:30) selanjutnya menjelaskan mengenai tujuan (*objectives*) menjadi sebagai berikut:

*“Setting objectives demands a yardstick to measure the fulfillment of the objectives. If an objective lacks specificity or measurability, it is not very useful, simply because there is no way of determining whether it is helping the organization to move toward the organization’s mission and vision.”*



Jadi, *objectives* merupakan penjabaran dari misi yang digunakan untuk mencapai visi dan misi, mencakup suatu periode tertentu, dan biasanya memerlukan suatu ukuran untuk menilai apakah *objectives* tersebut tercapai atau tidak. Oleh karena itu, menurut G. Dess dan G.T. Lumpkin, (2005:30), suatu *objectives* yang baik harus memenuhi beberapa kriteria, sebagai berikut:

- a. *Measurable. There must be at least one indicator (or yardstick) that measures progress against fulfilling the objectives.*
- b. *Specific. This provides a clear message as to what needs to be accomplished.*
- c. *Appropriate. It must be consistent with the vision and mission of the organization.*
- d. *Realistic. It must be achievable target given the organization's capabilities and opportunities in the environment. In essence, it must be challenging but doable.*
- e. *Timely. There needs to be a time frame for accomplishing the objective. After all, as the economist John Maynard Keynes once said, "In the long run, we are all dead!"*

## **2.3. Strategi**

Untuk mencapai objectives yang telah ditetapkan, suatu organisasi membutuhkan strategi.

### **2.3.1. Pengertian Strategi**

Adapun strategi dapat didefinisikan sebagai berikut:

*"We're defining an organization's strategies as its goal-directed decisions and actions in which its capabilities and resources are aligned with ("matched to") the opportunities and threats in its environment. But deciding on (formulating) a goal-directed strategy isn't enough. Strategy also involves goal-directed actions-that is, implementing the strategy. In other words, an organization's strategy involves not only what it wants to do, but doing it. Finally, the organization's strategies should take into account its key internal strengths (capabilities and resources) and external opportunities and threats."* (Mary Coulter, 2008:5)

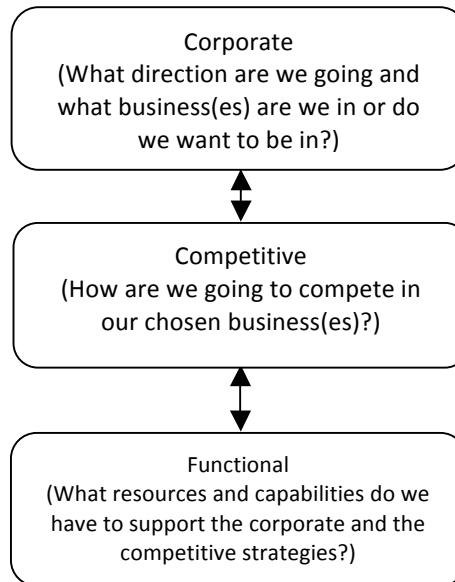
Dari pernyataan-pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu keputusan berdasarkan pertimbangan kemampuan, sumberdaya yang dimiliki organisasi, disesuaikan dengan kesempatan dan tantangan dari luar untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

### 2.3.2. Jenis-jenis Strategi

Mary Coulter (2008:7) mengatakan bahwa ada 3 jenis strategi, yaitu: *corporate*, *competitive*, dan *functional*, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Gambar 2.3.2**

**Tipe Strategi**



Seperti dijelaskan dalam bukunya, Mary Coulter (2008:7) berpendapat bahwa:

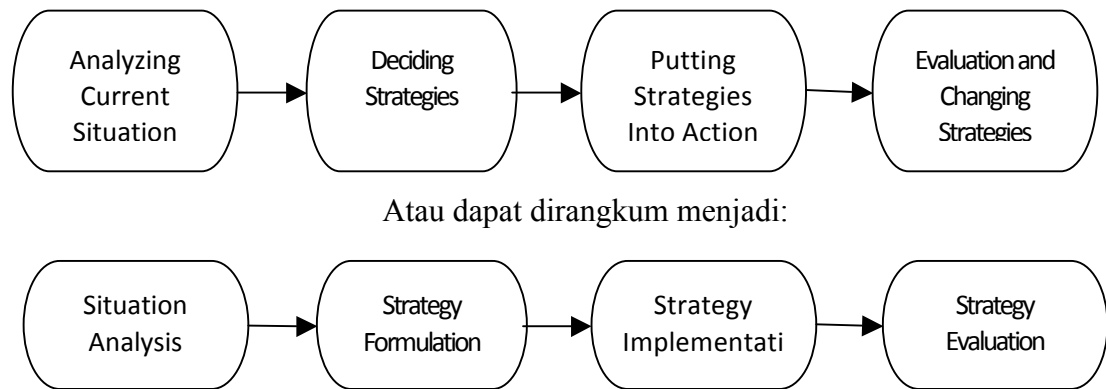
*“Functional strategies (also called operational strategies) are the short-term (less than a year) goal-directed decisions and actions of the organization’s various functional areas. The competitive strategies (also called business strategies) are concerned with how an organization is going to compete in a specific business or industry. Corporate strategies are concerned with the broad and more long-term choices of ‘ what business(es) are we in or do we want to be in, and what do we want to do with these businesses?’ ”* Mary Coulter (2008:8)

Jadi *functional strategies* lebih berkaitan dengan keputusan jangka pendek, *competitive strategies* bagaimana cara perusahaan untuk bersaing sedangkan *corporate strategies* meliputi keputusan yang lebih luas.

### 2.4. Strategic Management Process

Mary Coulter (2008:4) menjelaskan bahwa proses manajemen strategis dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.4**  
**Proses Manajemen Strategis**



#### **2.4.1. Situation Analysis.**

Langkah awal proses manajemen strategis adalah menganalisa situasi. Dalam menganalisa situasi, Mary Coulter (2008:7) menjelaskan bahwa *“Before deciding on an appropriate strategic direction or response, organizational employees need to analyze the current situation. A situation analysis is scanning and evaluating the current organizational context, external environment, and organizational environment.”*

#### **2.4.2. Strategy Formulation**

Langkah selanjutnya yang dilakukan dalam proses manajemen strategis adalah formulasi strategi. *“Strategy formulation is developing and then choosing appropriate strategies (as indicated by the results of the situation analysis.”* (Mary Coulter, 2008:7).

#### **2.4.3 Strategy Implementation**

Mary Coulter (2008:8) menyatakan bahwa *“Strategy implementation is putting the various strategies into action. How a strategy is implemented should be considered as it’s formulated, so we’ll be looking at that as we discuss each type of strategy.”*

#### **2.4.4. Strategy Evaluation**

Langkah berikutnya adalah evaluasi strategi. Mary Coulter (2008:8) menjelaskan proses evaluasi strategi sebagai berikut:

*“Strategy evaluation is evaluating how the strategies have been implemented as well as the outcomes of the strategies. An organization’s employee should monitor both the actual implementation of the strategy and the performance outcomes of strategies that have been implemented. If these don’t measure up to expectations or strategic goals, then the strategy itself or the implementation process may have to be modified or totally changed.”*

## **2.5. Balanced Scorecard.**

*Balanced Scorecard* adalah salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja serta dapat pula digunakan sebagai acuan untuk mengimplementasikan strategi, seperti yang diutarakan oleh Horngren *“The balanced scorecard translates an organization’s mission and strategy into a set of performance measures that provides the framework for implementing its strategy.”* (Charles T.Horngren, 2012:492).

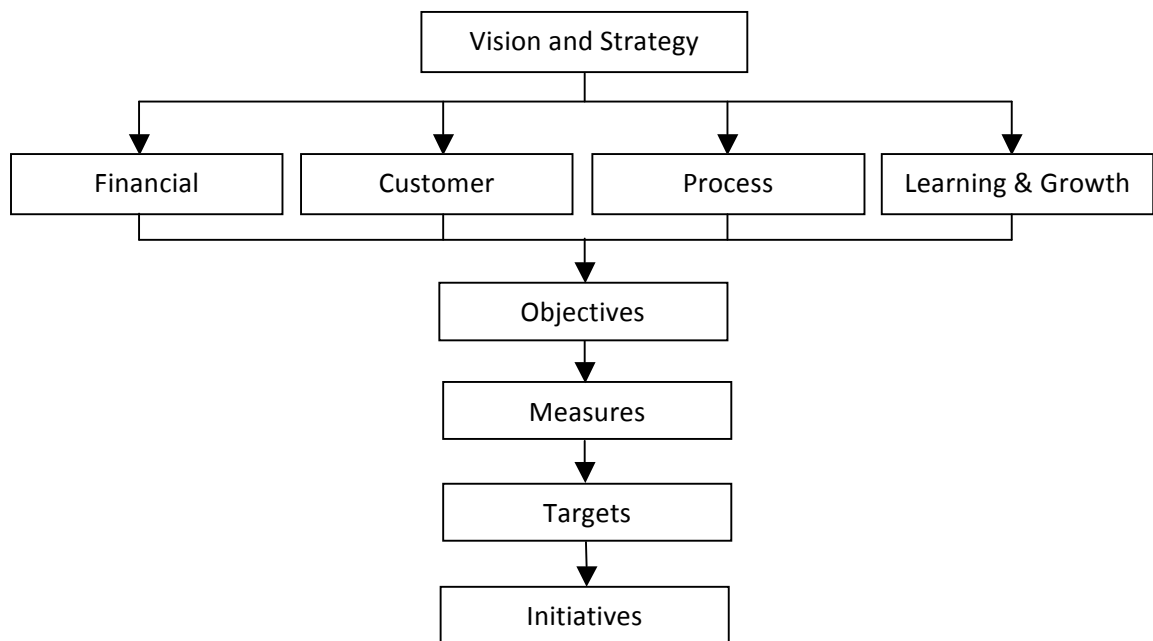
*Balanced scorecard*, menurut Horngren bukan hanya berisikan ukuran finansial, namun juga ukuran non finansial. *“The balanced scorecard does not focus solely on achieving financial objectives. It also high-lights the nonfinancial objectives. The scorecard measures an organization’s performance from four perspectives: (1) financial, (2) customer, (3) internal business processes, and (4) learning and growth.”* (Charles T.Horngren, 2012:492).

*Balanced scorecard* yang baik, harus sesuai dengan strategi perusahaan, seperti yang diutarakan oleh Hilton (2009) bahwa *“A key to making successful use of the balanced scorecard is linking the scorecard’s lead and lag measures to the organization’s strategy.”*

Untuk itu strategi suatu perusahaan yang merupakan terjemahan dari visi dan misi perusahaan tersebut, harus diterjemahkan ke dalam ukuran-ukuran untuk setiap perspektif *“Strategy translation, on the other hand, means specifying objectives, measures, targets, and initiatives for each perspective.”* (Guan, 2009:472).

Menurut Guan (2009:473), proses menerjemahkan strategi dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.5**  
**Proses Menerjemahkan Strategi**



Menurut Kaplan dan Norton (2004:7), *Balanced Score Card* memiliki beberapa elemen penting sebagai berikut:

*“The Balanced Scorecard offers just such a framework for describing strategies for creating value. The BSC framework has several important elements.*

- a. Financial performance, a lag indicator, provides the ultimate definition of an organization’s success. Strategy describes how an organization intends to create sustainable growth in shareholder value.*
- b. Success with targeted customers provides a principal component for improved financial performance. In addition to measuring the lagging outcome indicators of customer success, such as satisfaction, retention, and growth, the customer perspective defines the value proposition for targeted customer segments. Choosing the customer value proposition is the central element of strategy.*
- c. Internal processes create and deliver the value proposition for customers. The performance of internal processes is a leading indicator of subsequent improvements in customer and financial outcomes.*
- d. Intangible assets are the ultimate source of sustainable value creation. Learning and growth objectives describe how the people, technology, and organization climate combine to support the strategy. Improvements in learning and growth measures are lead indicators for internal process, customer, and financial performance.*
- e. Objectives in the four perspectives link together in a chain of cause-and-effect relationships. Enhancing and aligning intangible assets leads to improved process performance, which, in turn, drives success for customers and shareholders.”*

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Studi literatur

Peneliti menelaah literatur serta jurnal yang ada untuk mendapatkan gambaran bagaimana perancangan ukuran kinerja berdasarkan model *balanced scorecard* yang baik dan juga untuk mengetahui bagaimana perancangan ukuran kinerja berdasarkan model *balanced scorecard* pada bidang usaha lain.

2. Observasi dan Wawancara

Peneliti melakukan observasi dan wawancara pada perguruan tinggi yang dijadikan obyek penelitian serta perguruan tinggi yang dijadikan *benchmark* untuk mendapatkan informasi mengenai visi, misi, strategi serta ukuran kinerja pada obyek penelitian dan perguruan tinggi yang dijadikan *benchmark*.

3. Pengolahan data

Data kualitatif yang diperoleh dari obyek penelitian diolah dengan mempertimbangkan hasil studi literatur dan hasil *benchmark*, dan selanjutnya berdasarkan hasil pengolahan data tersebut akan dibuatkan rancangan ukuran kinerja yang mengacu kepada model *balanced scorecard* untuk perguruan tinggi yang dijadikan obyek penelitian

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Meskipun pada awalnya konsep *balanced scorecard* ditujukan untuk organisasi yang bertujuan mencari laba, konsep tersebut dapat juga diterapkan pada organisasi yang tidak berorientasi laba. Konsep *balanced scorecard* dapat diterapkan pada organisasi nir laba dengan melakukan modifikasi terhadap jumlah atau jenis perspektif, tujuan dari setiap perspektif, atau terhadap ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi pelaksanaan strategi. Yang perlu diperhatikan adalah bahwa *balanced scorecard* yang dihasilkan merupakan penjabaran dari visi dan misi organisasi.

Unpar merupakan salah satu perguruan tinggi swasta ternama yang telah berdiri lebih dari 50 tahun. Meningkatnya persaingan dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi dan perubahan lingkungan lainnya membuat pihak Unpar perlu lebih memikirkan strategi yang tepat dalam menjalankan visi dan misi yang telah ditetapkan agar dapat bertahan serta lebih maju lagi. Penggunaan *balanced scorecard* selanjutnya dapat membantu para pengambil keputusan dalam menerjemahkan strategi yang telah dipilih menjadi ukuran-ukuran operasional yang lebih mudah untuk dikomunikasikan sehingga pelaksanaan strategi lebih mudah dimonitor dan dievaluasi.

#### **4.1 Strategi Unpar**

Sesuai dengan semboyan “Bakuning Hyang Mrih Guna Satyaya Bhakti”, visi Unpar 2020 adalah menjadi komunitas akademik beriman yang mengembangkan potensi local pada tataran internasional demi peningkatan martabat manusia. Sedangkan misi Unpar adalah untuk secara terus menerus dan berdasarkan nilai-nilai yang khas melaksanakan:

- a. Pengembangan dan pewarisannilai-nilai budaya secara kritikal kreatif;
- b. Proses pembelajaran pada tahapan tertinggi;
- c. Penelitian dan pengkajian ilmiah serta sistematisasi dan konservasi, serta sosialisasi produk-produk kegiatan ilmiah; dan
- d. Pengabdian kepada masyarakat.

Berdasarkan sesanti, visi, dan misi tersebut, Unpar telah menetapkan sasaran strategis untuk dicapai dalam kurun waktu 2008–2012, seperti dapat dilihat pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
**Sasaran Strategis Unpar 2008 – 2012**

<b>Sasaran Strategis</b>	<b>Program Strategis</b>	<b>Tolok Ukur Keberhasilan</b>
1. Program-program studi menghasilkan lulusan yang unggul dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.	1. Mengembangkan kurikulum yang tanggap, modern, dan relevan. (IBP) 2. Mengembangkan, memelihara dan menghargai program-program akademik yang memiliki daya tarik dan menghasilkan lulusan berprestasi. (IBP) 3. Mengembangkan, memelihara, menghargai keanekaragaman komunitas akademik. (IBP) 4. Mengembangkan, memelihara dan menghargai program-program akademik yang memiliki komitmen kuat untuk mencapai keunggulan. (IBP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tersusunnya kurikulum yang selalu relevan dengan perkembangan keilmuan dan kebutuhan masyarakat.</li> <li>• Terciptanya rasio kuantitas dosen yang lebih baik.</li> <li>• Tercapainya kualitas dosen yang lebih tinggi.</li> <li>• Terciptanya suasana kehidupan akademik yang lebih sehat dan produktif.</li> </ul>



Sasaran Strategis	Program Strategis	Tolak Ukur Keberhasilan
	<p>5. Meningkatkan kuantitas kualitas dosen sesuai dengan kebutuhan. (LnG)</p> <p>6. Mendorong peningkatan kualitas materi dan proses pembelajaran sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi. (IBP)</p> <p>7. Membangun suasana kehidupan akademik yang sehat dan produktif. (IBP)</p>	
<p>2. Keunggulan dan integritas dalam penelitian, publikasi ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat.</p>	<p>1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas penelitian dan publikasi dosen. (IBP)</p> <p>2. Mengembangkan, memelihara dan menghargai unit-unit penelitian untuk menghasilkan karya penelitian dan publikasi ilmiah yang unggul. (LnG)</p> <p>3. Mengembangkan, memelihara dan menghargai upaya-upaya untuk menjalin kerjasama di bidang penelitian. (IBP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercapainya peningkatan kuantitas dan kualitas penelitian dan publikasi yang lebih substantive.</li> <li>• Tercapainya peningkatan kuantitas kualitas pengabdian masyarakat.</li> </ul>

Sasaran Strategis	Program Strategis	Tolak Ukur Keberhasilan
	<p>4. Mengembangkan materi pembelajaran berdasarkan hasil-hasil penelitian. (IBP)</p> <p>5. Mendorong dan mengembangkan ilmu dan teknologi bagi penyelesaian berbagai masalah nyata di masyarakat. (C)</p>	
<p>3. Tercapainya efektivitas dan efisiensi pemanfaatan sarana, prasarana dan dana untuk menjamin keberlanjutan dan keunggulan.</p>	<p>1. Mengelola keuangan secara bertanggungjawab, dapat diandalkan dan transparan. (IBP)</p> <p>2. Menyediakan informasi keuangan untuk membantu pimpinan universitas dan unit dalam pengambilan keputusan. (LnG)</p> <p>3. Mengembangkan diversifikasi sumber dana.(F)</p> <p>4. Meningkatkan kapasitas dan kualitas sarana dan prasarana kampus (LnG)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terciptanya pengelolaan keuangan yang lebih bertanggung jawab, reliable dan transparan.</li> <li>• Sistem anggaran, realisasi anggaran maupun evaluasi dapat dilaksanakan dengan tepat waktu dan lancar.</li> <li>• Terciptanya ketersediaan sarana dan prasarana kampus yang sesuai standar.</li> <li>• Tercapainya pemanfaatan sarana dan prasarana yang lebih baik lagi untuk mendukung produktifitas akademik</li> </ul>

Sasaran Strategis	Program Strategis	Tolak Ukur Keberhasilan
	<p>5. Mengembangkan dan memelihara system teknologi informasi dan komunikasi (LnG)</p> <p>6. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemanfaatan sarana dan prasarana kampus. (IBP)</p> <p>7. Membangun dan mengembangkan sistem pengelolaan asset.(LnG)</p>	<p>dan non akademik yang lebih tinggi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terciptanya system teknologi informasi dan komunikasi yang lebih efektif.</li> <li>• Tercapainya system pengelolaan asset yang lebih rapi.</li> <li>• Terciptanya diversifikasi sumber dana.</li> </ul>
4. Tercapainya efektivitas dan efisiensi pemanfaatan sarana, prasarana dan dana untuk menjamin keberlanjutan dan keunggulan.	<p>1. Mengelola keuangan secara bertanggungjawab, dapat diandalkan dan transparan. (IBP)</p> <p>2. Menyediakan informasi keuangan untuk membantu pimpinan universitas dan unit dalam pengambilan keputusan. (LnG)</p> <p>3. Mengembangkan diversifikasi sumber dana.(F)</p> <p>4. Meningkatkan kapasitas dan kualitas sarana dan prasarana kampus (LnG)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terciptanya pengelolaan keuangan yang lebih bertanggung jawab, reliable dan transparan.</li> <li>• Sistem anggaran, realisasi anggaran maupun evaluasi dapat dilaksanakan dengan tepat waktu dan lancar.</li> <li>• Terciptanya ketersediaan sarana dan prasarana kampus yang sesuai standar.</li> <li>• Tercapainya pemanfaatan sarana dan prasarana yang lebih baik lagi untuk</li> </ul>

Sasaran Strategis	Program Strategis	Tolak Ukur Keberhasilan
	5. Mengembangkan dan memelihara system teknologi informasi dan komunikasi (LnG) 6. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemanfaatan sarana dan prasarana kampus. (IBP) 7. Membangun dan mengembangkan sistem pengelolaan asset.(LnG)	mendukung produktifitas akademik dan non akademik yang lebih tinggi. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terciptanya system teknologi informasi dan komunikasi yang lebih efektif.</li> <li>• Tercapainya system pengelolaan asset yang lebih rapi.</li> <li>• Terciptanya diversifikasi sumber dana.</li> </ul>
5. Tercapainya tata kelola universitas yang baik yang didukung oleh sumber daya manusia yang professional dan berkualitas.	1. Mengembangkan struktur organisasi dan mekanisme kerja yang efektif (IBP) 2. Meningkatkan kompetensi dan profesionalitas dosen dan non dosen (LnG) 3. Meningkatkan pelayanan administrasi terpadu (C) 4. Meningkatkan pemenuhan standar kerja (IBP) 5. Meningkatkan kesejahteraan bagi dosen dan non dosen (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telah digunakan struktur organisasi dan mekanisme kerja yang baru. Di samping, telah ditetapkan pula para pejabat strukturalnya.</li> <li>• Unpar memiliki system rekrutasi pelbagai jenis ketenagakerjaan seperti dosen dan non dosen yang memenuhi ambang batas yang ditetapkan undang-undang.</li> <li>• Unpar telah memiliki data base kepegawaian yang mendukung system administrasi</li> </ul>

Sasaran Strategis	Program Strategis	Tolak Ukur Keberhasilan
		<p>terpadu yang dapat diakses oleh pihak berkepentingan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercapainya standar penilaian kinerja dosen dan tenaga penunjang yang baru.</li> <li>• Terciptanya standar penggajian yang lebih adil bagi dosen dan tenaga penunjang, termasuk perubahan terhadap tunjangan-tunjangan kesejahteraan.</li> </ul>
6. Tercapainya kerjasama berkelanjutan dengan berbagai lembaga akademik dan non akademik, baik di dalam maupun di luar negeri.	<p>1. Membangun dan memperkuat jaringan kerjasamadengan berbagai lembaga akademik dan non akademik, baik di dalam maupun luar negeri, secara berkelanjutan. (IBP)</p> <p>2. Meningkatkan kerjasama dengan ikatan alumni Unpar dan fakultas dalam skala nasional dan internasional secara berkelanjutan. (C)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya peningkatan kuantitaas dan kualitas kerjasama antara Unpar dengan berbagai lembaga akademik dan non akademik, baik di dalam maupun luar negeri.</li> <li>• Adanya peningkatan pencitraan yang semakin positif terhadap eksistensi Unpar di tingkat nasional dan internasional.</li> </ul>

Sasaran Strategis	Program Strategis	Tolak Ukur Keberhasilan
	3. Meningkatkan pencitraan Unpar secara berkelanjutan. (C) 4. Meningkatkan hasil dan dampak kerjasama. (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adanya peningkatan hasil dan dampak kerjasama yang telah dilakukan bagi kepentingan Unpar.</li> </ul>

Sumber: Renstra Unpar 2008

Untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, pengambilan keputusan dan penyusunan prioritas suatu kegiatan didasarkan kepada enam kriteria, yaitu:

1. Terpusat pada visi dan misi
2. Kebutuhan
3. Kualitas
4. Efektivitas
5. Efisiensi
6. Faktor eksternal

#### 4.2. Strategi dan ukuran kinerja Perguruan Tinggi Lain sebagai Benchmark

Penulis memilih Universitas Indonesia sebagai benchmark karena Universitas Indonesia merupakan salah satu universitas terbaik Indonesia yang telah diakui dunia internasional. Prestasi tersebut dapat diraih melalui ketepatan pemilihan strategi dalam kondisi lingkungan yang dinamis dan keefektifan pelaksanaannya.

##### 4.2.1. Visi dan Misi Universitas Indonesia

Universitas Indonesia memiliki visi untuk *‘Menjadi Universitas Riset Kelas Dunia’* dan menetapkan misinya menjadi dua hal sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan Pendidikan Tinggi berbasis riset untuk pengembangan Ilmu, Teknologi, Seni dan Budaya; dan
2. Menyelenggarakan Pendidikan Tinggi yang mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf dan kualitas kehidupan masyarakat Indonesia serta kemanusiaan.

#### 4.2.2. Tujuan Universitas Indonesia

Selain memiliki visi dan misi seperti yang telah diutarakan di atas, Universitas Indonesia juga memiliki tujuan sebagai berikut:

Mempertahankan reputasi Universitas Indonesia sebagai universitas terbaik di Indonesia dengan menghasilkan kualitas lulusan yang mampu bersaing di pasar global dan kualitas riset yang bertaraf internasional serta menghasilkan produk Research & Design yang dapat mendukung daya saing Internasional.

#### 4.2.3. Strategi dan Pengukuran Kinerja Universitas Indonesia

Strategi Universitas Indonesia dibedakan kedalam 4 perspektif, yaitu: pembelajaran dan pengembangan, proses internal, pelanggan, dan keuangan. Strategi dari setiap perspektif dapat dilihat pada beberapa tabel berikut.

**Tabel 4.2.3.1.**

**Strategi pada Perspektif Pembelajaran dan Pengembangan**

<b>Tipe</b>	<b>Tujuan</b>	<b>Pengukuran</b>
<b>Keunggulan pengajaran dan pembelajaran</b>	Pengembangan fakultas	Penelitian, laboratorium, perpustakaan, dan fasilitas lainnya yang digunakan
		Penilaian sistem pengajaran
	Kepemimpinan teknologi (kegunaan, pengembangan, dan aplikasinya)	Kepuasan mahasiswa dan fakultas
		Penggunaan software dan hardware
		Derajat teknologi yang digunakan di setiap fakultas
	Inovasi pengajaran / pembelajaran	Pengembangan inovasi
<b>Proses pengendalian misi dan sistem penghargaan</b>	Pengukuran, penghargaan, dan tujuan evaluasi yang ingin dicapai	Evaluasi pengukuran dan sistem reward
	Pembuatan proses rencana strategis yang berkelanjutan	Evaluasi dari rencana strategis
<b>Kualitas fasilitas</b>	Fasilitas fisik yang memadai	Ruangan dan peralatan fasilitas yang memadai dalam penyediaan manajemen pendidikan secara global

Sumber: <http://anindithakemala.wordpress.com/2011/10/26/balance-scorecard-universitas-indonesia/>

Tabel 4.2.3.2.

## Strategi pada Perspektif Proses Internal

Tema strategis	Tujuan	Pengukuran
<b>Keunggulan pengajaran dan pembelajaran</b>	Keunggulan pengajaran	Kepuasan mahasiswa
		Kepuasan komunitas
		Penghargaan yang didapat mengenai sistem pengajaran
		Evaluasi dan tinjauan dari luar
	Keunggulan dalam kemampuan belajar	Grade point standards
		Tingkat kelulusan dalam ujian profesional
		Kemampuan dalam menulis dan presentasi
		Banyaknya mahasiswa yang lulus ke universitas berkualitas untuk melanjutkan pendidikan
		Kemajuan / peningkatan profesi / jabatan dari alumni
		Derajat penyebaran teknologi dalam pembelajaran
<b>Keunggulan program dan inovasi</b>	Keunggulan kurikulum dan inovasi	Banyaknya perkembangan berkelanjutan dari setiap jurusan
		Derajat inovasi
		Derajat kurikulum yang up to date dengan isu pendidikan, bisnis, dan commercial trends
		Program yang bertaraf internasional
		Tinjauan periodik dari setiap program
	Pengenalan program baru	Konsep implementasi waktu
		Pelayanan yang tepat waktu
		Penilaian fakultas
		Rencana pengembangan fakultas
		Tingkat utilisasi multimedia ruangan
<b>Efektifitas dan efisiensi pelayanan</b>	Efisiensi produksi	% mahasiswa S1 yang lulus dalam waktu 4 tahun
		& mahasiswa S2 yang lulus dalam waktu 2 tahun
		Biaya proses pengajaran
		Biaya administrasi



Tema Strategis	Tujuan	Pengukuran
	Efektivitas dari pelayanan mahasiswa	% anggaran belanja yang dianggarkan untuk pembelajaran
		Tipe dan banyaknya pelayanan yang disediakan
		Waktu yang dibutuhkan untuk pendaftaran
		Ketersediaan dari program praktek kerja

Sumber: <http://anindithakemala.wordpress.com/2011/10/26/balance-scorecard-universitas-indonesia/>

**Tabel 4.2.3.3.**  
**Strategi pada Perspektif Pelanggan**

Stakeholder	Tujuan	Pengukuran
<b>Mahasiswa</b>	Menarik mahasiswa yang berkualitas tinggi	Jumlah dan kualitas mahasiswa
		Tingkat ketekunan mahasiswa
		Aplikasi-aplikasi program
		% mahasiswa yang diakui
		Pangsa pasar
	Membangun mahasiswa yang berkualitas	Kualitas pengajaran
		IPK mahasiswa
	Lulusan yang berkualitas tinggi	Gaji awal alumni UI
		Kualitas dan jumlah perusahaan yang merekrut alumni UI
		Program kerja praktek yang banyak merekrut mahasiswa UI
		Kemampuan untuk mendapatkan akses sesuai dengan minatnya
	Kepuasan mahasiswa	Kemudahan mendapatkan pekerjaan yang bagus
		Evaluasi mahasiswa dari fakultas
		Survey alumni yang telah keluar
<b>Komunitas (pekerja, alumni, orang tua)</b>	Komunitas bisnis	Komunitas mensurvey tingkat efektivitas lulusan
		Jumlah fakultas yang terlibat dalam pelayan bisnis UI

Stakeholder	Tujuan	Pengukuran
<b>Fakultas</b>	Kepuasan fakultas	Dorongan yang diberikan fakultas untuk terlibat dalam aktivitas pembangunan
		Proses yang efektif di setiap fakultas
		Pendefinisian kebijakan yang baik dan prosedur yang tersedia untuk fakultas
		Ketersediaan fasilitas / teknologi yang menunjang
<b>Universitas</b>	Layanan pada universitas	Jumlah partisipasi dalam kegiatan kampus
		Kualitas hubungan dengan elemen lainnya di kampus
<b>Umum</b>	Kualitas pengajaran	Evaluasi kurikulum
		Kualifikasi fakultas
		Fokus pada pengajaran up to date
	Keunggulan akademik	Kualitas mahasiswa yang diakui
		Kualitas dari fakultas
		Status akreditasi
	Kontribusi penelitian yang berkualitas	Jumlah jurnal yang mendapat penghargaan
		Jumlah jurnal penelitian ilmiah internasional
		Banyaknya jurnal penelitian ilmiah fakultas yang dipublikasikan
		Banyaknya anggota presentasi dan pembicara di konferensi internasional
		Banyaknya anggota presentasi dan pembicara di konferensi nasional

Sumber: <http://anindithakemala.wordpress.com/2011/10/26/balance-scorecard-universitas-indonesia/>

**Tabel 4.2.3.4.**  
**Strategi pada Perspektif Keuangan**

Tipe	Tujuan	Pengukuran
<b>Pengumpulan dana</b>	Meningkatkan sumbangan / dana / pemberian tahunan	Jumlah sumbangan
		Dukungan dari penyumbang dana untuk inovasi baru
		Jumlah dana yang terkumpul

<b>Tipe</b>	<b>Tujuan</b>	<b>Pengukuran</b>
<b>Pendapatan operasi</b>	Meningkatkan pemberian dana untuk penelitian	Volum dan jumlah dana yang diterima untuk penelitian
	Pemberian negara	% dana yang diberikan oleh pemerintah
	Bayaran mahasiswa	Jumlah dana dari pembayaran mahasiswa
	Meningkatkan produktivitas pengajaran	Ratio mahasiswa per fakultas
<b>Manajemen keuangan</b>	Segi keuangan	Anggaran yang seimbang
		Pertumbuhan pasar
		Biaya per unit produksi relatif sama
		ROI
	Sukses finansial	Peningkatan jumlah mahasiswa dan investasi
<b>Enterprising university</b>	Peningkatan pendapatan universitas dari hasil kegiatan penelitian, pelayanan pada masyarakat, dan ventura komersial / penunjang	Jumlah pendapatan di luar pendapatan dari pemerintah

Sumber: <http://anindithakemala.wordpress.com/2011/10/26/balance-scorecard-universitas-indonesia/>

#### 4.3. Usulan Ukuran Kinerja Pelaksanaan Strategi berdasarkan Model *Balanced Scorecard* bagi Unpar berdasarkan Strategi Perguruan Tinggi

Seperti dapat dilihat pada Tabel 4.1, Unpar telah menjabarkan visi dan misinya kedalam strategi-strategi yang lebih spesifik untuk kurun waktu tertentu. Ukuran pencapaian strategi juga telah dijabarkan dengan istilah “Tolok Ukur Keberhasilan”. Akan tetapi, ukuran-ukuran yang telah digunakan adakalanya merupakan ukuran yang tidak dapat terukur secara obyektif. Misalnya untuk menilai efektivitas program strategis “Mengembangkan kurikulum yang tanggap, modern, dan relevan” digunakan tolok ukur “Tersusunnya kurikulum yang selalu relevan dengan perkembangan keilmuan dan kebutuhan masyarakat”. Tolok ukur ini masih bersifat abstrak dan belum operasional karena menimbulkan pertanyaan mengenai maksud dari “relevan”. Hal ini mengakibatkan kesulitan dalam implementasi strategis dan dalam penilaian kinerjanya. Oleh karena itu, kami mengusulkan beberapa ukuran yang lebih obyektif agar memudahkan dalam implementasi dan evaluasi implementasi strategi.

Strategi-strategi yang telah ditetapkan akan kami bagi-bagi menjadi 4 (empat) perspektif, dimulai dari perspektif *customer/stakeholders*, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran dan pengembangan dan perspektif keuangan. Perspektif keuangan tetap merupakan hal yang penting meskipun Unpar merupakan organisasi nir laba, karena pelaksanaan program strategis membutuhkan sejumlah dana. Akan tetapi, seperti dapat dilihat dari urutan perspektif pada usulan model (table 4.3), perspektif keuangan bukan merupakan perspektif yang utama. Dalam usulan model, perspektif pelanggan diubah menjadi perspektif *stakeholders* karena pengertian pelanggan yang lebih luas bagi perguruan tinggi, meliputi mahasiswa, orang tua mahasiswa, alumni, organisasi pengguna lulusan, dan lain-lain.

Usulan ukuran kinerja yang mengacu kepada model *balanced scorecard* untuk Unpar berdasarkan Renstra 2008 dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.3.**

**Usulan Ukuran Kinerja berdasarkan Model *Balanced Scorecard* untuk Unpar**

<b>Perspektif</b>	<b>Sasaran Strategis</b>	<b>Program Strategis</b>	<b>Usulan Ukuran Kinerja</b>
1. <i>Customer / Stakeholder</i> (C)	<p>1.Keunggulan dan integritas dalam penelitian, publikasi ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat.</p> <p>2.Terbentuknya kepribadian mahasiswa agar menjadi manusia yang cerdas secara intelektual emosional, moral dan spriritual, serta memiliki daya juang yang</p>	<p>1. Mendorong dan mengembangkan ilmu dan teknologi bagi penyelesaian berbagai masalah nyata di masyarakat.</p> <p>2. Meningkatkan kesejahteraan mahasiswa</p> <p>3. Meningkatkan kesejahteraan bagi dosen dan non dosen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah kegiatan pengabdian kepada masyarakat.</li> <li>• Jumlah penelitian yang dapat diaplikasikan.</li> <li>• Jumlah sarana prasarana yang digunakan untuk kebutuhan mahasiswa diluar PBM.</li> <li>• Jumlah jenis tunjangan baru</li> <li>• Jumlah anggaran dan realisasi tunjangan</li> <li>• Kenaikan gaji</li> </ul>

Perspektif	Sasaran Strategis	Program Strategis	Usulan Ukuran Kinerja
	<p>tinggi sebagai agen perubahan social, sehingga mampu bersaing dalam tataran global.</p> <p>3.Tercapainya tata kelola universitas yang baik yang didukung oleh sumber daya manusia yang professional dan berkualitas.</p> <p>4.Tercapainya kerjasama berkelanjutan dengan berbagai lembaga akademik dan non akademik, baik di dalam maupun di luar negeri.</p>	<p>4. Meningkatkan pelayanan administrasi terpadu.</p> <p>5. Meningkatkan kerjasama dengan ikatan alumni Unpar dan ikatan alumni fakultas dalam skala nasional dan internasional secara berkelanjutan.</p> <p>6. Meningkatkan pencitraan Unpar berkelanjutan</p> <p>7. Meningkatkan hasil dan dampak kerjasama.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasio jumlah petugas administrasi dibandingkan jumlah mahasiswa</li> <li>• Jumlah kegiatan yang diselenggarakan bekerjasama dengan IKA.</li> <li>• Jumlah publikasi mengenai UNPAR.</li> <li>• Jumlah sekolah menengah yang dikunjungi.</li> <li>• Jumlah kegiatan yang diselenggarakan bekerjasama dengan pihak luar.</li> </ul>

Persepektif	Sasaran Strategis	Program Strategis	Usulan Ukuran Kinerja
2. Proses Internal (IBP)	1. Program-program studi menghasilkan lulusan yang unggul dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.	<p>1. Mengembangkan kurikulum yang tanggap, modern, dan relevan.</p> <p>2. Mengembangkan, memelihara dan menghargai program-program akademik yang memiliki daya tarik dan menghasilkan lulusan berprestasi.</p> <p>3. Mengembangkan, memelihara dan menghargai keanekaragaman komunitas akademik.</p> <p>4. Mengembangkan, memelihara dan menghargai program-program akademik yang memiliki komitmen kuat untuk mencapai</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frekuensi pembaharuan kurikulum.</li> <li>• Kesesuaian antara kurikulum dengan kebutuhan masyarakat (jumlah (%) lulusan yang mendapat pekerjaan).</li> <li>• Jumlah pendaftar USM padaprogram studi dari tahun ke tahun.</li> <li>• IPk rata-rata lulusan.</li> <li>• Jumlah dosen baru dan dosen yang studi.</li> <li>• Penambahan sarana dan prasarana (fasilitas fisik) pada program studi.</li> <li>• Distribusi mahasiswa berdasarkan SMA asal.</li> <li>• Distribusi dosen berdasarkan institusi pendidikan asal.</li> <li>• Jumlah penelitian per tahun</li> <li>• % anggaran penelitian dari total anggaran</li> <li>• Jumlah anggaran yang dialokasikan untuk program akademik unggulan</li> </ul>

Perspektif	Sasaran Strategis	Program Strategis	Usulan Ukuran Kinerja
		keunggulan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah program akademik yang dapat meningkatkan kualitas lulusan</li> </ul>
		5. Mendorong peningkatan kualitas materi dan proses pembelajaran sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frekuensi pembaharuan silabus.</li> <li>• Frekuensi pembaharuan textbook.</li> <li>• Presentase (%) anggaran pembelian textbook.</li> <li>• Frekuensi pembaharuan modul.</li> <li>• Jumlah pengadaan kegiatan seminar atau workshop.</li> <li>• Pembaharuan koleksi perpustakaan</li> <li>• Presentase (%) anggaran untuk pembelian buku wajib dan referensi</li> </ul>
		6. Membangun suasana kehidupan akademik yang sehat dan produktif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah pengadaan kegiatan seminar atau workshop</li> <li>• Pembaharuan koleksi perpustakaan.</li> <li>• Presentase (%) anggaran untuk pembelian buku wajib dan referensi</li> <li>• Jam buka perpustakaan</li> </ul>
	2. Keunggulan dan integritas dalam penelitian,	7. Meningkatkan kuantitas dan kualitas penelitian dan publikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah penelitian.</li> <li>• Jumlah karya tulis yang dipublikasikan.</li> <li>• Jumlah kegiatan untuk</li> </ul>

Perspektif	Sasaran Strategis	Program Strategis	Usulan Ukuran Kinerja
	<p>publikasi ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat.</p> <p>3. Tercapainya efektivitas dan efisiensi pemanfaatan sarana, prasarana dan dana untuk menjamin keberlanjutan dan keunggulan.</p>	<p>dosen.</p> <p>8. Mengembangkan, memelihara dan menghargai upaya-upaya untuk menjalin kerjasama di bidang penelitian.</p> <p>9. Mengembangkan materi pembelajaran berdasarkan hasil-hasil penelitian.</p> <p>10. Mengelola keuangan secara bertanggung jawab, dapat diandalkan dan transparan.</p> <p>11. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemanfaatan</p>	<p>memotivasi dosen untuk melakukan penelitian dan penulisan karya ilmiah.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah realisasi anggaran atas dana yang dialokasikan untuk penelitian dan tulisan ilmiah.</li> <li>• Jumlah dana penelitian yang didapat dari pihak luar</li> <li>• Jumlah MoU berkaitan dengan penelitian</li> <li>• Jumlah modul atau diktat ajar yang disusun berdasarkan hasil penelitian</li> <li>• Jumlah Laporan Keuangan periodic yang tepat waktu, dan tidak mengandung kesalahan yang material.</li> <li>• Kesesuaian dengan SOP (Jumlah pelanggaran).</li> <li>• Jumlah sarana dan prasarana yang tidak terpakai.</li> <li>• Rasio dana(biaya)</li> </ul>



Perspektif	Sasaran Strategis	Program Strategis	Usulan Ukuran Kinerja
		sarana dan prasarana kampus.	dibandingkan dengan jumlah mahasiswa.
	4. Terbentuknya kepribadian mahasiswa agar menjadi manusia yang cerdas secara intelektual emosional, moral dan spriritual, serta memiliki daya juang yang tinggi sebagai agen perubahan social, sehingga mampu bersaing dalam tataran global.	12. Memadukan keunggulan akademik dan pembentukan watak. 13. Meningkatkan pendampingan dan pembimbingan mahasiswa. 14. Meningkatkan prestasi mahasiswa dalam tingkat nasional, regional dan internasional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah kegiatan untuk meningkatkan soft skills</li> <li>• Jumlah kegiatan konseling.</li> <li>• Jumlah mahasiswa yang mengikuti lomba atau kompetisi</li> <li>• Jumlah prestasi/penghargaan yang diperoleh mahasiswa</li> </ul>
	5. Tercapainya tata kelola universitas yang baik yang didukung oleh sumber daya manusia yang professional dan berkualitas.	15. Mengembangkan struktur organisasi dan mekanisme kerja yang efektif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah pelanggaran /SP yang dikeluarkan.</li> </ul>
	6. Tercapainya kerjasama berkelanjutan dengan	16. Meningkatkan pemenuhan standar kerja. 17. Membangun dan memperkuat jaringan kerjasamadengan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah MoU</li> </ul>

Perspektif	Sasaran Strategis	Program Strategis	Usulan Ukuran Kinerja
	berbagai lembaga akademik dan non akademik, baik di dalam maupun di luar negeri.	berbagai lembaga akademik dan non akademik, baik di dalam maupun luar negeri, secara berkelanjutan.	
3. Pembelajaran dan Pengembangan (LnG)	<p>1. Program-program studi menghasilkan lulusan yang unggul dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.</p> <p>2. Tercapainya efektivitas dan efisiensi pemanfaatan sarana, prasarana dan dana untuk menjamin keberlanjutan dan keunggulan.</p>	<p>1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas dosen sesuai dengan kebutuhan.</p> <p>2. Menyediakan informasi keuangan untuk membantu pimpinan universitas dan unit dalam pengambilan keputusan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jangka waktu proses rekrutmen.</li> <li>• Rasio dosen mahasiswa.</li> <li>• Jumlah presentase (%) dosen yang studi lanjut.</li> <li>• Distribusi dosen berdasarkan tingkat pendidikan.</li> <li>• Presentase (%) anggaran beasiswa untuk studi lanjut dan sertifikasi profesi dosen dari total anggaran.</li> <li>• Jumlah presentase (%) dosen yang memiliki sertifikasi profesi.</li> <li>• Jumlah presentase (%) dosen yang telah memiliki sertifikasi dosen.</li> <li>• Jumlah anggaran yang dialokasikan untuk peningkatan pengetahuan dosen melalui pertemuan ilmiah.</li> </ul>

Perspektif	Sasaran Strategis	Program Strategis	Usulan Ukuran Kinerja
	3. Keunggulan dan integritas dalam penelitian, publikasi ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat.	<p>3. Mengembangkan, memelihara dan menghargai unit-unit penelitian untuk menghasilkan karya penelitian dan publikasi ilmiah yang unggul.</p> <p>4. Menyediakan informasi keuangan untuk membantu pimpinan universitas dan unit dalam pengambilan keputusan.</p> <p>5. Meningkatkan kapasitas dan kualitas sarana dan prasarana kampus.</p> <p>6. Mengembangkan dan memelihara system teknologi informasi dan komunikasi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah (kenaikan) dana yang diberikan untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah.</li> <li>• Jumlah kegiatan yang dilakukan untuk mendorong minat dosen untuk meneliti dan menulis.</li> <li>• Jumlah laporan keuangan periodic yang tepat waktu.</li> <li>• Adanya sistem informasi keuangan yang akurat yang dapat diakses oleh pimpinan</li> <li>• Jumlah penambahan gedung, ruangan kelas, kursi dll (berkaitan dengan kapasitas).</li> <li>• Jumlah perbaikan sarana dan prasarana (berkaitan dengan kualitas).</li> <li>• Jumlah program atau sistem baru.</li> <li>• Jumlah penggunaan sistem teknologi informasi dan komunikasi dalam pelaksanaan Tridharma.</li> </ul>

Perspektif	Sasaran Strategis	Program Strategis	Usulan Ukuran Kinerja
	4. Terbentuknya kepribadian mahasiswa agar menjadi manusia yang cerdas secara intelektual emosional, moral dan spriritual, serta memiliki daya juang yang tinggi sebagai agen perubahan social, sehingga mampu bersaing dalam tataran global.	<p>7. Membangun dan mengembangkan sistem pengelolaan asset.</p> <p>8. Memberdayakan organisasi kemahasiswaan.</p> <p>9. Meningkatkan kompetensi dan profesionalitas dosen dan non dosen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya SOP baru berkaitan dengan penggunaan asset.</li> <li>• Jumlah UKM baru.</li> <li>• Jumlah prestasi atau penghargaan UKM</li> <li>• Jumlah dosen yang mengikuti organisasi profesi</li> <li>• Jumlah pelatihan yang diadakan baik untuk dosen maupun non dosen</li> </ul>

<b>Perspektif</b>	<b>Sasaran Strategis</b>	<b>Tujuan Strategis</b>	<b>Usulan Ukuran Kinerja</b>
	5. Tercapainya tata kelola universitas yang baik yang didukung oleh sumber daya manusia yang professional dan berkualitas		
4. Keuangan (F)	1.Keunggulan dan integritas dalam penelitian, publikasi ilmiah, dan pengabdian pada masyarakat.	1. Mengembangkan diversifikasi sumber dana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah dana yang diperoleh dr luar sumber rutin.</li> <li>• Presentase (%) dana dari sumber lain selain sumber utama</li> </ul>

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diambil dari pembahasan sebelumnya adalah:

1. Rencana strategis Unpar disesuaikan dengan semboyan serta visi dan misinya, disusun untuk suatu periode tertentu. Dalam penelitian ini digunakan rencana strategis untuk periode 2008-2013. Pada rencana strategis terdapat program-program sesuai dengan tridharma Perguruan Tinggi, sumber daya, dan tata kelola yang baik serta kerjasama berkelanjutan.
2. Universitas Indonesia yang dijadikan *benchmark* memiliki visi yang sedikit berbeda, yaitu dalam hal Universitas Indonesia menginginkan untuk menjadi Universitas Riset sehingga memiliki strategi yang berbeda pula. Selain itu, juga terdapat beberapa tema strategis berkaitan dengan stakeholder: mahasiswa, komunitas, fakultas, universitas, dan umum.
3. Strategi dari Universitas Indonesia dapat dikelompokkan kedalam keempat perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu *customer/stakeholder*, proses internal, pembelajaran dan pengembangan, dan keuangan. Untuk setiap tujuan strategis terdapat beberapa ukuran, baik yang kualitatif maupun kuantitatif.
4. Untuk sebagian besar strategi (Program Strategis Unpar) dapat dirancang ukuran kuantitatifnya. Namun terdapat beberapa program strategis yang tidak dapat diukur secara kuantitatif.

#### **5.2. Saran**

Adapun saran yang dapat diberikan antara lain:

1. Unpar sebaiknya menggunakan model *balanced scorecard* sebagai acuan untuk menerjemahkan strategi ke dalam ukuran-ukuran operasional, agar hubungan antara berbagai perspektif yang penting bagi pencapaian visi dan misi organisasi dapat dengan jelas dikomunikasikan kepada seluruh karyawan.
2. Unpar sebaiknya menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang lebih obyektif dan terukur supaya lebih dimengerti oleh para karyawan sehingga strategi dapat dijalankan dengan lebih baik.

3. Karena dalam penelitian ini sasaran strategis berdasarkan rencana strategis 2008, maka usulan ukuran kinerja berdasarkan model *balanced scorecard* yang dihasilkan hendaknya disesuaikan dengan adanya perubahan rencana strategi di periode berikutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Coulter, Mary. 2008. *Strategic Management in Action 4e*. Pearson Education.
- Gregory G.Dess, G.T.Lumpkin, Marilyn L.Taylor. 2005. *Strategic Management 2e : Creating Competitive Advantages*. McGraw-Hill.
- Guan, Liming, Don R, Hansen Maryanne, M. Mowen. 2009. *Cost Management*. South Western Congage Learning.
- Hilton, Ronald W. 2009. *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment*. McGraw Hill.
- Horngren, Charles T., Srikant M. Datar, Madhav V Rajan. 2012. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis 14e*. Pearson Education.
- Robert S.Kaplan, David P.Norton. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- <http://anindithakemala.wordpress.com/2011/10/26/balance-scorecard-universitas-indonesia/>